



MINSALUD



**TODOS POR UN
NUEVO PAÍS**

PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

INCENTIVOS “TAREA DE TODOS” EXPERIENCIAS NACIONALES RESULTADOS ENTREVISTAS

AUTOR:

Dirección De Desarrollo De Talento Humano En Salud

**(Grupo de Ejercicio y Desempeño del
Talento Humano en Salud)**

Bogotá D.C, Octubre 2016



Elaborado Por:
Paola Marcela Urrego Ángel

Contenido

- 1. RELATO DE EXPERIENCIAS 4
 - 1.1. EXPERIENCIA EPS SANITAS 4
 - 1.2. E.S.E HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN ANTONIO DE PITALITO 7
 - 1.3. EXPERIENCIA HOSPITAL UNIVERSITARIO MAYOR – MÉDERI 11
 - 1.4. EXPERIENCIA ESE HOSPITAL NAZARET I NIVEL: 16
 - 1.5. EXPERIENCIA E.S.E. HOSPITAL DE EL TAMBO CAUCA..... 21
 - 1.6. EXPERIENCIA INSTITUTO NACIONAL DE DERMATOLOGÍA FEDERICO LLERAS ACOSTA 25
- 2. ANEXO A: Formato Entrevista..... 27
- 3. RESULTADOS ENTREVISTAS: 29
 - 3.1. INCENTIVOS CON MAYOR FUERZA A NIVEL ORGANIZACIONAL: 29

1.RELATO DE EXPERIENCIAS

1.1. EXPERIENCIA EPS SANITAS

✓ ***EPS SANITAS** es una Organización del sector privado que presta servicios como respuesta al Sistema de Seguridad Social en Salud, para garantizar la atención del Plan Obligatorio de Salud y tiene como Visión “Ser reconocidos siempre por un **enfoque humano**, científico, técnico y ético, como el grupo empresarial líder en Iberoamérica en la prestación de servicios integrales de salud y otros servicios asociados” (SANITAS, s.f.)*

- La organización Sanitas abrió las puertas y un espacio propio de “Incentivos en Talento Humano en Salud” al Ministerio de Salud y Protección Social con el fin de identificar la estrategia de Incentivos que mayor ha tenido fuerza dentro de esta organización. La Subgerente de Talento Humano Lucia Martín refiere que los incentivos de mayor importancia han sido:

INCENTIVOS:

1. **La formación Continua:** La estrategia utilizada se llama CAMPUS VIRTUAL; en donde los colaboradores desarrollan y actualizan permanentemente todos los temas referentes a salud; Esto ha permitido que no importa la ubicación geográfica donde se encuentren la formación es eficaz y oportuna ya que es accesible para todos los profesionales.
 2. **Patrocinio y Convenios Institucionales:** Otras instituciones no nombradas que ayudan al desarrollo de conocimiento, competencias, destrezas y habilidades de los profesionales. Otro proyecto de la E.P.S, es la Fundación Universitaria Sanitas que lleva bastante tiempo, creada con el conocimiento científico de los profesionales del área de la salud, convenios con: la universidad del rosario, la fundación universitaria ciencias de la salud “FUCS”, con la universidad de la sabana relacionadas con tema de salud, medicina y de enfermería.
 3. **Otorgamiento de subsidios económicos para estudios de formación:** Se brindan apoyos y becas para estos programas con el fin de respaldar la adquisición de nuevos conocimientos, fomentando el crecimiento tanto personal como profesional de los colaboradores de la entidad.
 4. **Reconocimiento emocional:** Se hace por labor sobresaliente de cumplimiento de indicadores objetivos, calidad en los servicios prestados, por tener comportamientos saludables; Esto indudablemente impacta en un clima laboral positivo y productivo, lo que se hace es **reconocer** de manera emocional bajo estos tópicos. Ejemplo de ello: Representado en tiempo es una estrategia que diseñamos en el área de bienestar que consiste básicamente en otorgar un número de puntos los cuales los canjean por beneficio en actividades para el trabajador y la familia.
- ¿Cree usted que su estrategia anteriormente descrita es un instrumento fuerte para articular estos procesos de Formación, Ejercicio y Desempeño hacia las necesidades de Salud actualmente?

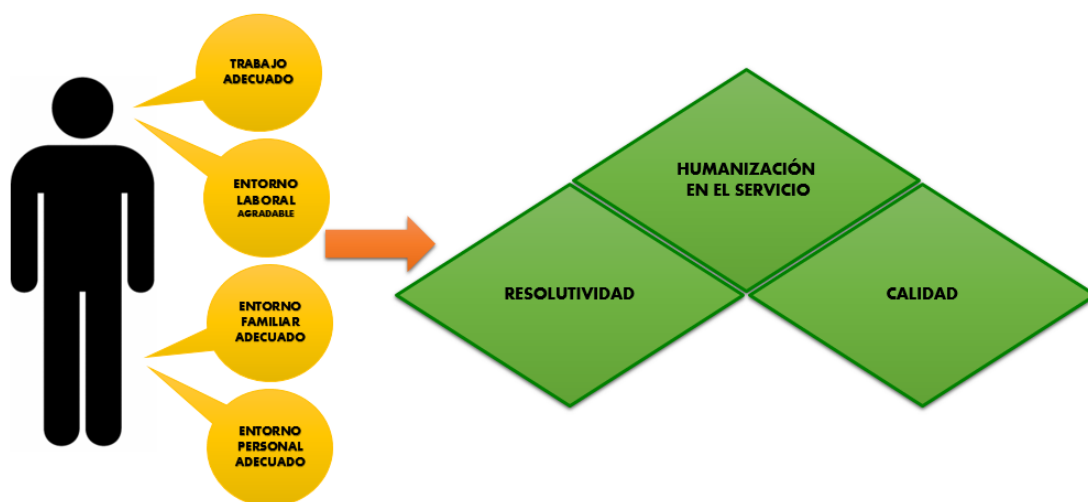
Sanitas manifiesta que la estrategia utilizada mencionada anteriormente contribuye a la articulación de los procesos de Formación, Ejercicio y Desempeño ya que actualmente son una organización reconocida como entidad que propende por el desarrollo y calidad profesional de los colaboradores.

- ¿Cree usted que es necesario cambiar el paradigma cultural que se tiene a nivel de Talento Humano en Salud con respecto a los “INCENTIVOS CON REMUNERACIÓN ECONÓMICA”? De ser afirmativo, especifique la estrategia que usted ha utilizado en su entidad para otorgar incentivos NO financieros y que han impactado en su organización

Frente al cambio de paradigma cultural con respecto a los “INCENTIVOS CON REMUNERACIÓN ECONÓMICA”; Sanitas **afirma** que es necesario cambiar el paradigma involucrando estrategias de:

- ✓ Formación
- ✓ Bienestar
- ✓ Calidad de Vida
- ✓ Incentivos Emocionales *“Incentivos que no son de tipo económico que involucran diferentes estrategias que permiten tener un **reconocimiento** en la labor desempeñada de cada uno de los trabajadores y que hacen parte al final de toda*

la compensación que yo tengo, el reconocimiento por una labor bien prestada, por el cumplimiento de un objetivo, por un servicio prestado.” (Martín, 2016) Esto ha sido efectivo para sanitas ya que permite tener un Mejor Talento Humano y fomentar la **productividad** y el **compromiso de los trabajadores** que lleva a:



- De acuerdo a todas las estadísticas, encuestas e investigaciones acerca de los incentivos de Talento Humano en Salud y dentro de ellos la política en Recursos Humanos en Salud en Latinoamérica y del caribe que refieren que lo que se persigue con un esquema de incentivos es RESOLUTIVIDAD, CALIDAD y HUMANIZACIÓN. ¿Cuál cree usted de estas características que su organización practica y que ha servido para la implementación de su estrategia a nivel de Organización?

Organización Sanitas considera que las tres características como RESOLUTIVIDAD, CALIDAD y HUMANIZACIÓN han sido importantes para llevar a cabo su estrategia.

- Finalmente queremos conocer y que usted nos cuente ¿Cuál ha sido su herramienta principal a nivel de su organización?

En cuanto a **HERRAMIENTA PRINCIPAL** ha sido concebir a los colaboradores como **seres humanos integrales** enfocados en diferentes programas de formación y bienestar de cada uno en los entornos que tienen el ser humano tanto personal, como familiar, y laboral.

Impacto:

- ✓ Desarrollo de carrera.
- ✓ Formación profesional que ha llevado al Compromiso, desempeño laboral y aumento de la productividad, sentido de pertenencia.
- Si estuviera en sus manos crear una Política de Incentivos a nivel Colombia, ¿Qué le aconsejaría a las Organizaciones en Salud frente a los Incentivos en Talento Humano en Salud teniendo en cuenta el Modelo Integral de Atención en Salud actualmente en el País?

Finalmente Sanitas **aconseja** implementar programas de RECONOCIMIENTO emocional y mecanismos de actualización permanente haciendo uso de tecnologías que permitan aumentar la cobertura a nivel nacional logrando de esta manera una **alta motivación** y una **formación oportuna** y eficaz del personal que está ubicado en zonas totalmente lejanas o distantes del país, con el fin de implementar mejores prácticas que den respuesta a las necesidades de nuestros afiliados.



1.2. E.S.E HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN ANTONIO DE PITALITO

Misión: “Nuestra organización es una Empresa Social del Estado, cuya misión es brindar a la población Sur Colombiana servicios de salud, dignificar la vida, con **ética**, eficiencia y solidaridad para aliviar el sufrimiento físico y moral, contando con la más alta **calidad humana**, con personal calificado y la mejor tecnología, respetando creencias, derechos y libertades de nuestros usuarios y estimulando constantemente el crecimiento intelectual y personal de los funcionarios de la empresa enmarcado en la legislación del país y del compromiso social del estado que nos alienta. Prestar servicios con calidad es nuestro objetivo”. (PITALITO, 2016).

En total son 648 trabajadores con un porcentaje de plata solo de 70 trabajadores y 578 contratistas (Prestación de servicios y otros por agremiados sindicales)

La ESE departamental Antonio De Pitalito dio a conocer su experiencia pero antes de mencionar los tipos de incentivos la Gerente Diana Muñoz expresa que desde el mismo plan de gestión se ofrece servicios con el desarrollo de Talento Humano y este ha sido denominado **desarrollo y transformación hospitalaria con gestión humana** lo que indica que para la ESE como empresa lo más importante es el capital Humano del Hospital enmarcándolo como INCENTIVO. Refiere “Cuando en una empresa lo más importante es la gente que está dentro de la empresa eso ya es un incentivo”. (Muñoz, 2016)

INCENTIVOS:

Esta es la razón ser de la ESE, ya que automáticamente cuando las personas empiezan a ser parte dentro de la Institución, los profesionales empiezan a crear un empoderamiento de lo que SON y de lo que HACEN. Los siguientes son los Incentivos más importantes como Gerencia permitiendo una mejora en el servicio:

Plan de gestión enfocado a Talento Humano: Vista desde un plano Horizontal como:

SERES HUMANOS + TRABAJADORES DE LA SALUD + FUNCIONARIOS DEL SISTEMA

La ESE menciona que tiene un rol muy importante la familia como ser humano y como empresa; La familia hospitalaria y la familia como núcleo, son dos familias que en un momento dado se unen y que permiten que el funcionario se desarrolle y crezca profesionalmente. Dentro de este plan de gestión hay dos metas importantes que son:

- La primera enfocada a integrar el Talento Humano en Salud para prestar un mejor servicio desde la ESE.
 - La segunda es implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo que también va enfocado al cuidado del trabajador ya que *“Se debe cuidar porque es el núcleo de la empresa”* (Muñoz, 2016).
1. **Involucrar al trabajador como capital importante de la empresa:** Reconocimiento es lo más importante para el personal de Talento Humano de la ESE Pitalito, la Gerente Diana manifiesta a lo largo de toda esta experiencia vivencial que la parte de Talento Humano es la que más se debe cuidar para que una empresa progrese y tenga los frutos que se requieren, en este caso el servicio.

2. Igualdad de Condiciones: En la ESE HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN ANTONIO DE PITALITO, se reconoce la importancia que tiene el talento Humano vinculado a la empresa (empleados, afiliados partícipes y contratistas) para el desarrollo de las actividades diarias en cada uno de los procesos y subprocesos de la institución, es por ello que se trabaja en la formación continua del personal, brindando espacios de capacitación, actividades lúdico - recreativas, incentivos, encaminadas a contribuir en el mejoramiento continuo de la calidad de vida de nuestro personal y sus familias.

- Para los empleados (personal de planta), al inicio de cada vigencia se designa un porcentaje aproximado del 5% del total del presupuesto anual, para formular las políticas de desarrollo de talento humano y bienestar social, en cuanto a las áreas de protección y servicios sociales, y área de calidad de vida laboral. Para desarrollar procesos en el área administrativa, seguridad y servicio de aseo, limpieza y desinfección, contractualmente está estipulada la cláusula del AIU (Administración, Utilidad e imprevistos), equivalente al 10% del valor contrato antes de IVA, con ello garantizamos que los afiliados y contratistas que desarrollan estas actividades, reciban los beneficios mencionados anteriormente, sin afectar sus ingresos mensuales.
- Las agremiaciones sindicales, tienen un porcentaje mínimo (4%) para gastos administrativos y de funcionamiento, por ser una figura jurídica sin ánimo de lucro, de igual manera mensualmente presupuestan el 3% del total de administración, distribuido de la siguiente manera: 2% para actividades de bienestar e incentivos, 1% capacitaciones y elementos de seguridad y salud en el trabajo. Es decir, que contractualmente buscamos garantizar que todo el personal que desarrolla actividades en nuestra institución, independientemente del tipo de vinculación, se beneficie de los programas de desarrollo de talento humano.

Ejemplo: *“Porque no es lo mismo que yo le entregue al funcionario un millón de pesos váyase a un viaje, que cuando yo le digo voy hacer una actividad conjunta entre planta y agremiado y los mando a que conozcan una ciudad pero van todos juntos, ahí se está compartiendo en familia hospitalaria, se están compartiendo los momentos y se está hablando de la empresa porque de una u otra manera el personal refiere y reconoce que fue por el Hospital que conocieron X sitio, se ve reflejada la ESE como huella empresarial”.* (Muñoz, 2016).

3. Reconocimiento: La ESE Hospital Pitalito tiene un reconocimiento especial para el empleado del mes, esto se incluye desde el programa de bienestar social. Se reconoce a esa persona haciéndolo participe en las comunicaciones que el Hospital muestra mes a mes en donde refiere el compromiso por el cual es reconocido ejemplo: Puntualidad, compromiso, responsabilidad, trabajo en equipo, sentido de pertenencia.

Dentro del Reconocimiento también se enmarcan otras sub-actividades tales como:

- **Día de Cumpleaños:** Como empresa se le da el día para que disfrute en familia, pero no se le descuenta dentro de su salario la única condición es que debe solicitarlo un día antelación a la fecha de su cumpleaños. Ese día también se le hace entrega de una tarjeta o un detalle. La respuesta de las personas es satisfacción, felicidad y agradecimiento.

Para la ESE es importante esos pequeños detalles porque se ve una respuesta total de Calidad en el Hospital, ya que la gente trabaja más dispuesta, con gusto y esto hace que las personas tengan sentido de pertenencia *“no se tiene que pelear con la gente”* (Muñoz, 2016).

4. Formación Continua:

Con los porcentajes establecidos y el reconocimiento del Talento Humano del Hospital mes a mes se tiene en cuenta las necesidades que tanto el Hospital presenta como el profesional le hace falta dentro de su formación, por tanto se envía a los profesionales hacer diplomados, cursos, seminarios, no solo se suministra el incentivo del dinero sino que también se les brinda el tiempo para el ejercicio del mismo, y no se les descuenta los días que el profesional esta por fuera del Hospital contribuyendo a su formación.

5. Retribución de Talento Humano hacia el Hospital:

Otro de los incentivos que se cataloga como retribución del profesional hacia el Hospital, es el cuidado al jardín. El Hospital cuenta con un jardín de 7 hectáreas y cada una de ellas está pensada en pro de la recuperación del paciente. Esto hace parte de la inducción del Hospital y cada especialista tiene a cargo una planta por ejemplo: Los neurocirujanos tienen rosas, los Gineco-obstetras tienen claveles etc. Cada personal debe cuidar esta planta ya que no se puede morir, debe estar pendiente de su abono, agua etc. y con esta razón de ser, el Hospital se siente retribuida a los incentivos que se les da a los profesionales. Porque la esencia de todo profesional en salud es el cuidado al paciente y se le entrega la fe en el cuidado de una planta.

- Como Se evalúan estas estrategias:

Existe un coordinador(a) por proceso quien es quien mide su Talento Humano por área, cada coordinador conoce quien llega temprano, quien tiene mayor compromiso. Se lleva una lista de chequeo y se escoge el de mayor resultado en el mes. Es de aclarar que el gremio de administrativos se llama SIAPSA y el gremio de asistencial se llama CALIDAD HUMANA basado en el plan estratégico con HUMANIZACIÓN.

- ¿Cree usted que es necesario cambiar el paradigma cultural que se tiene a nivel de Talento Humano en Salud con respecto a los “INCENTIVOS CON REMUNERACIÓN ECONÓMICA”? De ser afirmativo, especifique la estrategia que usted ha utilizado en su entidad para otorgar incentivos NO financieros y que han impactado en su organización

La ESE Pitalito se encuentra de acuerdo con que los incentivos no deben ser remunerados económicamente y se debe empezar a romper el paradigma ya que los trabajadores deben aprender a valorar lo que una Organización les puede dar como Institución o como empresa, La ESE agrega a que hoy en día debe ser aún más valorado, porque en muchas empresas a nivel Colombia no se suministran estos incentivos y precisamente en el Hospital Pitalito como se tiene en cuenta al trabajador como herramienta principal se hace el esfuerzo desde la gerencia para que el trabajador siempre este motivado y preste un servicio con calidad.

- De acuerdo a todas las estadísticas, encuestas e investigaciones acerca de los incentivos de Talento Humano en Salud y dentro de ellos la política en Recursos Humanos en Salud en Latinoamérica y del caribe que refieren que lo que se persigue con un esquema de incentivos es RESOLUTIVIDAD, CALIDAD y HUMANIZACIÓN. ¿Cuál cree usted de estas características que su organización practica y que ha servido para la implementación de su estrategia a nivel de Organización?

La HUMANIZACIÓN es el estándar básico. Antes que SER trabajador debe SER persona y Ser Humano. “Una persona que es humana entiende el dolor, entiende la tristeza o la alegría del otro ser humano” (Muñoz, 2016). La Gerente de la ESE explica que cuando las personas tienen el valor agregado de “Querer hacer parte del otro, querer ayudar al otro” Se trabaja con calidad Humana una de las características importantes que se tiene como misión dentro del Hospital, por esta razón se desarrollaron todas las políticas y sistema de gestión en base a la gestión humana.

- Finalmente queremos conocer y que usted nos cuente ¿Cuál ha sido su herramienta principal a nivel de su organización?

Herramienta de Evaluación:

Por medio del termómetro hospitalario ¿Qué quiere decir esto?, básicamente se mide el trato hacia los pacientes basándose en la satisfacción de los usuarios a nivel del Sistema. La Percepción de la atención al usuario está en un 98% recibiendo felicitaciones. Estas felicitaciones también se reciben con nombre propio según sea la atención: Médico, enfermera, Fisioterapeuta, etc. Desde el Hospital en el sistema de gestión se tiene implementado como política “El Saludo, las gracias, y el recibimiento de la persona campesina” y esto debe hacerlo desde el más alto profesional hasta el vigilante. El gerente refiere “Cuando uno le pregunta al usuario ¿Cuál es su percepción de la atención de este hospital? Siempre nos contestan que médicos tan lindos, que médicos tan queridos, que enfermeras tan bellas que auxiliares tan atentas, los porteros son una belleza, las señoras del aseo que calidad de señoras, como nos tratan de bien, hay uno se da cuenta que los compañeros trabajadores se sienten a gusto y ese es el mejor termómetro para medir”. (Muñoz, 2016)

El eslogan del Hospital muestra la parte Humanizada del servicio prestado en el Hospital **“Te atendemos con el corazón”**

- Si estuviera en sus manos crear una Política de Incentivos a nivel Colombia, ¿Qué le aconsejaría a las Organizaciones en Salud frente a los Incentivos en Talento Humano en Salud teniendo en cuenta el Modelo Integral de Atención en Salud actualmente en el País?

Que aconsejaría como Política de Incentivos: ESE Hospital San Antonio de Pitalito piensa en sentido de humanización, la base de todas estas estrategias es la Humanización en los servicios. Los procesos en Colombia se tienen que desarrollar en humanización y educación ya que sí, las personas se sensibilizan en la parte humana y además se preparan con una base de educación humanizada se catalogan como un excelente profesional y para los Hospitales es beneficioso tener personas así porque el servicio lo van a brindar con AMOR Y ENTREGA. *“Porque yo puedo tener una especialización puedo llegar a hacer trasplante de cerebro pues, pero si soy un mal ser humano el paciente no se va a recuperar jamás”*. (Muñoz, 2016).



1.3. EXPERIENCIA HOSPITAL UNIVERSITARIO MAYOR – MÉDERI

Hospital Universitario Méderi Es una organización que presta servicios integrales de Salud humanizada y segura; dentro de su visión refiere “Seremos reconocidos como una organización del conocimiento, líder en el sector salud, que busca siempre mejorar la calidad de vida de las personas a partir de la atención integral” (Méderi, s.f.)

Méderi es una organización que cuenta con **2.660** empleados directos. Con Outsourcing son más de 3.700 para un total de 3750 personas en toda la institución.

El tema de incentivos en la Organización Méderi está muy arraigado y convencido que la persona manejada integralmente hace que la institución fortalezca el sentido de pertenencia de cada profesional y no solo cuentan con el personal directo sino que hacen a todas las personas (Outsourcing) parte de la Institución además de hacerlas partícipes de las actividades organizadas durante el año.

La organización Méderi refiere 5 incentivos importantes frente al Talento Humano en Salud dentro de ellos se encuentran:

INCENTIVOS:

1. **Cambio de Modelo de Contratación:** En el año 2012 Méderi tomo la decisión de cambiar el modelo de contratación. Las personas venían acostumbrados a un pago por horas (*Pago de cooperativa a contratación directa con el Hospital*) El solo hecho de que las personas ya tienen sus propias vacaciones y no deben arreglar ni cambiar sus turnos para tener unos días de descanso genera un incentivo que es el de Sentido De Pertenencia con la institución. El gerente del Hospital sustenta que los profesionales garantizan con este método contractual crecer profesional y personalmente ya que, el tener múltiples empleos genera cansancio y fatiga en el trabajador haciendo que su desempeño no sea el mejor.

Méderi es enfatiza en lo siguiente:

- ✓ Méderi lleva una vida laboral 8 años y tres meses de estar asumiendo una gran responsabilidad hospitalaria de la cual toda su fuerza laboral desde la constitución en un 95% era a través de C.T.A.
- ✓ A inicios del 2012 se toma la decisión de eliminar el concepto de CTA y pasamos de 120 empleados a manejar una nómina de 2108 empleados directos con contrato de trabajo directo este consideramos fue el primer incentivo que transformo la cultura organizacional en Méderi. A hoy manejamos una nómina de 2.660 empleados y 1100 colaboradores a través de Outsourcing.
- ✓ Esto significa que desde el año 2012 hemos venido consolidando nuestra política salarial y de compensación y beneficios donde hoy con todas las especialidades Quirúrgicas tenemos definido un salario básico con un incentivo denominado productividad.
- ✓ Para especialidades como Ginecología y Ortopedia iniciaron con la definición de unos indicadores de cumplimiento y su salario está pactado por un básico y plan de incentivos variables el cual está directamente relacionado con el cumplimiento de metas.
- ✓ Desde finales del 2015 en cabeza de la Dirección Hospitalaria se ha venido construyendo un concepto de incentivo variable donde los equipos de gestión son los protagonistas para el cumplimiento de indicadores. Hemos impactado en los servicios de Urgencias, Hospitalización, Extensión Domiciliaria, Unidad de Cuidado intensivo en el equipo interdisciplinario está comprendido por (Médicos, Coordinador Médico, Coordinadoras de Enfermería, Enfermeras Jefe, Auxiliares de Enfermería, Auxiliar de Facturación, Auxiliares de Farmacia) impactando a 1263 personas, con indicadores de Humanización, gestión están incluidos.

2. **Preocupación por Bienestar y Educación:** Se han organizado proyectos y propuestas que parecerían no tener relevancia pero son bien importantes en el momento del bienestar del empleado, cosas tan sencillas como: Torneo de bolos, torneo de ping pon, incentivos inter-empresas para que puedan participar en campeonatos de cualquier tipo de actividad lúdica o deportiva, organización show de talentos que terminan siendo incentivos para los profesionales, alejándolos un poco de la rutina diaria.

Además de esto se tiene:

- ✓ Auxilio en incapacidades: Se refieren al pago de las personas hasta sus noventa días de incapacidad donde la corporación les cubre el 100% de su salario, independiente de lo que a nosotros nos retorne la EPS.
- ✓ Se tiene al grupo de empleados afiliados a una póliza de vida y a un beneficio de auxilio funerario para ellos y su familia.

3. **Pago por Productividad:** La productividad no es el 100%, porque se reconoce que sería un interés perverso por hacer más o por generar un ingreso adicional lo que lleva al sector a un desequilibrio económico. Lo que Méderi ha venido adelantando es un mixto.

Un pago fijo mensual = salario + 1 incentivo de productividad

Esta fórmula permite tener unos controles adecuados para poder hacer el seguimiento de que se haga y se facture, además que se tenga la transparencia total de que se está haciendo y se está cobrando lo que se hace pero a la vez le da al profesional ***Tranquilidad*** de tener un ingreso estable; todo esto entra dentro de la carga presupuestal – vacacional con bases de indicadores establecidos por Organización Méderi.

Por otro lado se tiene un convenio a través de entidades financieras como “Unimos Cooperativa” que permite un ahorro mensual que luego le permitirá acceder a:

- ✓ Acceder a un crédito hipotecario.
- ✓ Acceder a un crédito de vehículo
- ✓ Acceder a un crédito de estudio porque tiene un vínculo laboral real con la Institución.

4. **Descuentos Educativos – Formación Continua:** Se tiene una universidad dominante que es la Universidad del Rosario pero Méderi tiene convenios con doce instituciones más. Se ha evidenciado en el profesional más motivación, ya que ven el trabajo de Méderi como una posibilidad de seguirse formando como profesionales. Méderi tiene un espíritu académico donde se recalca la proyección hacia el futuro de todos los colaboradores y mejorar en cierto grado la calidad de vida y posiblemente su condición salarial.



También se tiene convenio con SENA quienes son lo que forman tecnólogos y técnicos de acuerdo a las necesidades de la organización.

5. **Reconocimiento:** El tema de investigación en donde hay un reconocimiento a las personas que quieran pertenecer al grupo de investigación y que quieran participar en la publicación de artículos tienen un **reconocimiento económico**, se les da la posibilidad de tener un grupo que los apoya llámese grupo epidemiólogo, estadístico, medico, y jefes de investigaciones que les ayuden en la orientación de su tema de investigación y educación y algunas posibilidades de asistencias a cursos, eventos o congresos al año; Esto se hace de acuerdo al número de horas, si es un contrato de tiempo completo, medio tiempo o seis horas les da la posibilidad de la asistencia a esos eventos. Toda esta estrategia de incentivos tiene una base de sustento y fue encaminada a un estudio sociodemográfica de población Méderi, el cual apuntaba al desarrollo: Individual, Personal, y familiar de ahí los incentivos mencionados anteriormente desarrollando una planeación benéfica para la persona (profesional) y su familia. Méderi enfoca sus incentivos a la persona vista **integralmente** como por ejemplo:

- ✓ Apoyos en vivienda con la caja de compensación familiar = Ayuda Económica.
- ✓ Apoyo espiritual a través de convivencias.
- ✓ Regalo de fin de año a los hijos de los empleados.

¿Cómo se evalúa?:

- **Encuesta Sociodemográfica**
- **Encuesta donde evalúa el Nivel de la ESE.**

- Queremos conocer y que usted nos cuente ¿Cuál ha sido su herramienta principal a nivel de su organización?

En cuanto a **HERRAMIENTA PRINCIPAL**, el equipo Méderi argumenta que articular el proceso de formación, Ejercicio y Desempeño es precisamente el objetivo de ellos ya que se está articulando todos los planes de desarrollo y de capacitación. Mencionan que son una empresa de 8 años pero que en Talento Humano solo llevan 4 años y precisamente este ha sido el ejercicio de **consolidación**, un buen proceso de **selección** un buen proceso de **inducción**, un buen proceso de **formación**, y un buen proceso de **desarrollo**, amarrado a unas competencias articuladas con herramientas de gestión que en este momento se están fortaleciendo para lograr, que el jefe sea cada vez mejor jefe y el empleado tenga mayor claridad frente a las competencias que tiene que desarrollar. El plan de capacitación desarrollado desde Talento Humano ha logrado reforzar competencias en los profesionales en el área específica.

Existe también en Méderi un curso llamado **IN- HOUSE** que Méderi certifica, lo que muestra a su vez que se está formando al personal con las competencias específicas para lo que se necesita en esta institución; por esta razón la capacitación es un beneficio, y no solo beneficia a el empleado sino que también la institución se beneficia, debido a que forman trabajadores más expertos en ciertas áreas lo que logra un crecimiento institucional y al mismo tiempo personal porque el trabajador tiene más oportunidad de ser promovido.

El director agrega a esto, que Méderi a través de la Universidad del Rosario acredita un programa que antes no se tenía **formación en colon-proctología** porque no solo deben mirar hacia adentro y fortalecerse como institución, sino que deben mirar la necesidad del país sustentándolo en estadísticas epidemiológicas que van creciendo haciéndose necesario formar las especialidades que no se tienen en Colombia, ya que el compromiso

de Méderi no solo es de responsabilidad a través del recurso sino que también es de responsabilidad social con el país.

“Un resultado ejemplo de ello de inicial del 2015, a través de una encuesta de clima laboral donde se obtuvo un resultado de 3,9 /50 en términos de motivación y estructura salarial que junto con un estudio salarial fueron base para implementar esta última estrategia, vamos a tener una nueva medición en este último trimestre para conocer el impacto de una manera más analítica con datos, por ahora el impacto es meramente fenomenológico donde las personas se observan y se acercan a Talento Humano a dar las gracias y a solicitar por ejemplo se les revise su indicador de lo cual podemos inferir una buena aceptación y motivación”. (Méderi, s.f.)

- ¿Cree usted que es necesario cambiar el paradigma cultural que se tiene a nivel de Talento Humano en Salud con respecto a los “INCENTIVOS CON REMUNERACIÓN ECONÓMICA”? De ser afirmativo, especifique la estrategia que usted ha utilizado en su entidad para otorgar incentivos NO financieros y que han impactado en su organización

Incentivos con remuneración económica: La organización Méderi está totalmente de acuerdo en cambiar el paradigma que se tiene con los incentivos económicos; para ellos los mayores incentivos que no tiene remuneración económica pero que han impactado dentro de su organización ha sido:

- **La formación continua** y los proceso de capacitación en donde se forma a las personas en un área de mayor afinidad ganando las dos partes.
- **De Méderi para Méderi:** Donde algunas personas autorizan un descuento de su salario que recoge Talento Humano y aportan o contribuyen a otra persona para: La cuota inicial de la casa, o vehículo etc. (Los contribuyentes son anónimos).

“En Méderi, el trabajador YA quiere hacer solo parte de la Organización y ha migrado de varios trabajos para tener el sentido de pertenecían hacia esta Institución es un punto muy positivo para todos”.
(SEFAIR D. , 2016) Refiere el Director Méderi. Lo anterior solo por cambiar el modelo contractual.

- De acuerdo a todas las estadísticas, encuestas e investigaciones acerca de los incentivos de Talento Humano en Salud y dentro de ellos la política en Recursos Humanos en Salud en Latinoamérica y del caribe que refieren que lo que se persigue con un esquema de incentivos es RESOLUTIVIDAD, CALIDAD y HUMANIZACIÓN. ¿Cuál cree usted de estas características que su organización practica y que ha servido para la implementación de su estrategia a nivel de Organización?

Por otro lado Organización Méderi expone que HUMANIZACIÓN es lo que más debe fortalecer una Institución frente a los incentivos de Talento Humano en Salud; ya que la Humanización no solo se debe ver reflejado en los empleados sino también en el CORD del negocio que es “El paciente y la familia” solo con sembrar la Humanización se arrastra la Calidad y la Oportunidad a la gestión de su paciente; además Méderi se destaca por su principios de Humanización tales como: Respeto, y Honestidad.

- Si estuviera en sus manos crear una Política de Incentivos a nivel Colombia, ¿Qué le aconsejaría a las Organizaciones en Salud frente a los Incentivos en Talento Humano en Salud teniendo en cuenta el Modelo Integral de Atención en Salud actualmente en el País?

Como último punto **Organización Méderi** aconseja primero como política de Incentivos tener un diagnóstico a nivel país, ya que los incentivos no pueden ser los mismos en todas las instituciones por nivel económico, social, etc. y sí, se llega a estandarizar tanto un incentivo Méderi afirma que NO es exitoso, ya que cada sector tiene necesidades diferentes. La gerencia recalca la **Estabilidad Laboral** como el fuerte para una política de Incentivos en Talento Humano en Salud y el **Sentido de pertenencia** debería ser el fuerte de una Institución porque su desempeño laboral va ser mejor. Adicionan también **El Trabajo En Equipo** por que los incentivos nunca van a ser individuales ya que los impactos se ven es a través de las áreas de trabajo y eso enmarca un buen equipo de trabajo.



1.4. EXPERIENCIA ESE HOSPITAL NAZARETH I NIVEL:

La ESE Hospital Nazareth tiene como Misión ser una *“Empresa social del estado de primer nivel que presta servicios de salud de baja y mediana complejidad al municipio de Quinchia y áreas circunvecinas, con criterios de **calidad** enfocados al mejoramiento de las condiciones de salud y satisfacción de la comunidad”* (Nazareth, 2016)

La experiencia relatada fue realizada a la Enfermera Eliana Hurtado Gerente de este Hospital en el periodo 2012 al 2014.

De acuerdo al tema de Incentivos en Talento Humano en Salud la ESE ha articulado procesos de calidad y Bienestar para el desarrollo y crecimiento de su profesionales , dentro de ellos los más utilizados se organizaron por tres filosofías Organizacionales volviéndose parte de las políticas de operación del Talento Humano tales como:

AMOR PARA HACER-SERVIR Y TRABAJAR JUNTOS

1. El primer Incentivo es llamado **AMOR**: Basado en el **SER** con las tres filosofías organizacionales:

- Amor para HACER
- Amor para SERVIR
- Amor para TRABAJAR JUNTOS

Estas tres volviéndose políticas de operación donde se desprenden procesos y procedimientos en donde parte el programa de Incentivos.

2. El segundo incentivo con un programa llamado **ECO**: Trata de la escucha activa basada en tres líneas: Una preventiva, promocional y otra de intervención, todo basado en el **SER (Materia prima fundamental)**; escogiendo perfiles tipo para cada uno de los lugares de la Organización.

Todo lo mencionado anteriormente está basada en una estrategia universal que se llama **APREHENDER**- se trata de la escuela del saber que incluye la lúdica, que incluye el uso de elementos cotidianos de formas diferentes e innovadoras, y que incluyen un equipo desde talento humano disponible todo el tiempo para construir estos conocimientos y actitudes.



3. **Acompañamiento Continuo:** Este incentivo explica el apoyo al que se compromete la ESE para brindar un acompañamiento permanente al profesional.

La Gerente explica que los centros de atención quedan a 4 horas de camino desde el casco urbano sin equipamiento de comercios, cajeros, y otros acceso que se consiguen fácilmente a nivel Bogotá pero que son difíciles en la zona donde se encuentra ubicado el hospital; por tanto es muy importante que el profesional nunca se sienta inseguro o desamparado por la Organización. Para ello se construyen unos puentes de comunicación importantes para que el equipo trabaje con mayor armonía y fluidez en sus procesos.

La sensación de apoyo que siente el colaborador, es también importante para prestar un excelente servicio generando un resultado asertivo en su atención. *“Es el **mayor incentivo** para el otro, ver que su atención genera un impacto y resultados positivos en la población que tienen a cargo”* (Enfermera Eliana Hurtado, 2016).

4. **Acompañamiento de Bienestar:** Campañas e incentivos tales como:

- ✓ Fogatas
- ✓ Couching – psicólogas organizacionales.
- ✓ Musicoterapia.
- ✓ Danzoterapia.

Son programas y actividades que fortalecieron la estrategia descrita anteriormente a lo largo de esta experiencia. Esos incentivos contaban con apoyo una vez cada mes permitiendo al Talento Humano fortalecer sus habilidades y afianzar otras destrezas frente a su atención, viéndose reflejado en la atención al usuario.

5. **Conocer el sitio Laboral: “Vaya y Conozca”** Es una estrategia que como ESE se utilizó bastante con las personas que llegaban por primera vez a la institución. Se daba apoyo en el transporte para que el profesional que llegará “en especial los de Servicio Social Obligatorio” conocieran el lugar donde iban a prestar sus servicios *“allá donde sucede la vida real de este institución”* (Enfermera Eliana Hurtado, 2016) y así, el que pasará esa primera prueba continuaba el proceso de selección. Se compartía la realidad haciendo comparaciones motivantes y otras no motivantes pero, siempre mostrando la realidad precisamente para que NO se tuvieran personas inconformes laborando, se mostraba el terreno para que las personas escogieran y decidieran si seguían participando del proceso o realmente desertarán de los procesos de selección: *“No definitivamente no quiero, muy bonito pero yo quiero otra cosa”*. (Enfermera Eliana Hurtado, 2016); posterior a la decisión del profesional se firmaba el contrato y se hacía el **proceso de inducción**; proceso claro en donde se manejan herramientas virtuales dando a conocer los diferentes procesos del Hospital y haciéndolo participe de su aporte como profesional para el Hospital. Finalmente se complementa con un **proceso de entrenamiento** en puesto de trabajo.
6. **Un lugar donde Vivir:** Siendo como es Nazareth o en general la localidad Sumapaz un lugar de difícil acceso, otro incentivo inicial es ofrecerle un “lugar donde vivir” en especial al del Servicio Social Obligatorio, o los profesionales que no eran de la Ciudad. Debido al poco acceso a Hoteles, arriendos y demás el Hospital Nazareth ofrece gratuitamente este servicio. Un espacio como sala, comedor, neveras y todo el equipamiento de una infraestructura digna y cómoda para vivir lo ofrecía la ESE. Esto se consideraba un incentivo al principio, pero después dejó de catalogarse así y paso a ser una obligación.

7. En la línea de intervención la ESE tiene otro incentivo y es la **Intervención Psicológica o Apoyo Interdisciplinario**: Cuando se evidencian momentos de “crisis” en los profesionales o frases como *“necesito ayuda porque estoy en esta crisis, porque yo no me aguanto el frío, ya no quiero.”* - *“no nos estamos entendiendo con el equipo 3 o 4, algo pasa con la cocina, o no se están viendo las normas de convivencia, están dejando los trastos sucios”* (Enfermera Eliana Hurtado, 2016). Ese tipo de situaciones en donde se ve alterada la convivencia se entra a hacer una intervención desde psicología o con el equipo coaching con la finalidad de brindar soluciones a la problemática presente y que está afectando tanto a la persona como al equipo de trabajo.
8. **Modelo de Atención: “FAMILIA SANA COMUNIDAD SALUDABLE ENTORNO NATURAL”**: Este incentivo hace parte de la **Resolutividad**, donde los equipos de salud terminan involucrándose con la sociedad bajo un modelo diferente de atención. En el Hospital Nazaret se denominó “FAMILIA SANA COMUNIDAD SALUDABLE ENTORNO NATURAL” un modelo específico de salud familiar donde los equipos de salud tenían la posibilidad de hacer la identificación de necesidades y expectativas con las familias a cargo desde un principio de adscripción territorial donde debían hacerle todo el seguimiento al ciclo del cuidado a sus familias a cargo, finalmente se veían los resultados del trabajo en equipo y se lograba ver como esos resultados se reflejaban en **orgullo del deber cumplido** y para la ESE enmarcaba indicadores positivos en el modelo de salud familiar.
9. **Formación Continua**: Vista desde la **Calidad**, la ESE se preocupó bastante por todo el proceso relacionado con normas legales vigentes y que hacían crecer a la institución dentro de los estándares mínimos de calidad. Explicando un poco la estrategia el Hospital Nazareth implementó:
- **Padrinos De La Calidad**, Eran las personas encargadas de invitar a los demás (todo el personal) en la adquisición de conocimientos del proceso, el fuerte era incentivar a los profesionales a trabajar en equipo.
 - Luego de padrino de la calidad se pasa a hacer **Líderes De Proceso** eran personas con vocación de liderazgo y que no necesariamente tenían que ser administrativos o asistentes, participaban personas de servicios generales, todos etc. y fueron personas muy importantes durante largo tiempo para convocar a los demás.
 - **Ser promovido**: Era otro incentivo que enmarcaba dentro de la Organización ya que las personas sabían desde los procesos de inducción que no solo podían llegar a ser, ejemplo: “Una Enfermera” sino que de acuerdo a los rasgos de personalidad, participación dentro de la ESE, espíritu emprendedor y otras cualidades también, podía ser promovido dentro del Hospital ganando mejores oportunidades tanto personales como profesionales.
 - **Flexibilidad de Horarios**: El Hospital permitía la flexibilidad de horarios para que los profesionales pudieran tener acceso a su formación desde el área urbana, inclusive se permitió la asignación de transporte adicional (Como ingreso del Hospital) para que lograran estudiar en la ciudad de Bogotá permitiendo que muchas personas (Dato no específico) salieran adelante con su formación como profesionales, maestrías, y diplomados. Siendo este un incentivo de mayor cobertura dentro de la ESE.

Ejemplo de formación continua: *“La gerente Eliana manifiesta que los promotores de Salud fueron uno de los ejemplos más grandes en la Institución a partir de que se dieron cuenta que requerían personal y no estaba formado. Estas personas empezaron con el perfil de promotor de la salud algunos solo tenían primaria, después de observar los perfiles y empezar un poco a conocerlos INGABO (Institución de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano) ofrece convenio educativo con el Hospital y después empezaron a patrocinar los técnicos en auxiliar de enfermería. Aproximadamente sacaron 15 personas en promoción de 300 personas en Talento Humano que conforman el Hospital contribuyendo en gran parte al crecimiento de la organización”*

- ¿Cree usted que su estrategia anteriormente descrita es un instrumento fuerte para articular estos procesos de Formación, Ejercicio y Desempeño hacia las necesidades de Salud actualmente?

Todas las estrategias mencionadas anteriormente contribuyen en la articulación de procesos de Formación, Ejercicio y desempeño ya que se evidencia que el solo hecho de buscar perfiles de acuerdo a lo que se necesita en el sector permite que se brinde un servicio de salud con Calidad y Resolutividad. Igualmente la filosofía de los TRES AMORES permitía en el personal una carga igual de incentivos para todo el personal, allí no se discrimina si es de plata o es contratista, para el Hospital es un principio de **equidad** y de **dignidad** el personal refiere “*me reconocen parte de la organización, no soy un colaborador más*” (Enfermera Eliana Hurtado, 2016).

El Hospital Nazareth se articula con esta estrategia porque precisamente es una “TAREA DE TODOS” se recalcaba mucho la Humanización que debía existir en los servicios, pero eso solamente existía si se tenía un Talento Humano incentivado y empoderado de la estrategia.

- ¿Cree usted que es necesario cambiar el paradigma cultural que se tiene a nivel de Talento Humano en Salud con respecto a los “INCENTIVOS CON REMUNERACIÓN ECONÓMICA”? De ser afirmativo, especifique la estrategia que usted ha utilizado en su entidad para otorgar incentivos NO financieros y que han impactado en su organización

El Hospital Nazareth está convencido de cambiar este paradigma ya que las ESE no generan renta económica sino social. El primer incentivo que se mejoró en el Hospital después de 4 años fue el cambio salarial, pero este proceso es más difícil cambiarlo en las Empresas Sociales del Estado. Es precisamente por esta razón que se buscan incentivos un poco más humanizados apoyándose desde Bienestar y desde el reconocimiento social del equipo “*Esto fue muy importante para nosotros y fue causa de orgullo muchas veces que el equipo de salud del Hospital Nazareth fuera reconocido como agente transformados social en la localidad*”. (Enfermera Eliana Hurtado, 2016).

Desde la ESE el modelo utilizado como medio de motivación fue notable desde la implementación de la calidad; trabajar alrededor de procesos de calidad de una forma consiente y no por el servicio, trabajar con las personas, trabajar con gente líder y que esos líderes obtuvieran un reconocimiento dentro de la organización, apoyarlos en su formación y educación continua, eran en definitiva los incentivos que aunque requirieron de presupuesto finalmente se vio reflejado en el reconocimiento del personal y la formación continua que se les pudo brindar evidenciándose en la calidad del servicio y los agradecimientos obtenidos en el periodo por parte del usuario.

- De acuerdo a todas las estadísticas, encuestas e investigaciones acerca de los incentivos de Talento Humano en Salud y dentro de ellos la política en Recursos Humanos en Salud en Latinoamérica y del caribe que refieren que lo que se persigue con un esquema de incentivos es RESOLUTIVIDAD, CALIDAD y HUMANIZACIÓN. ¿Cuál cree usted de estas características que su organización practica y que ha servido para la implementación de su estrategia a nivel de Organización?

La HUMANIZACIÓN es para la ESE Hospital Nazareth sin dudarle el elemento principal para perseguir un esquema de incentivos; es la primera filosofía que debe existir en todas las organizaciones ya que primero se debe mirar la PERSONA. Cuando se entiende que la persona tiene una historia de vida, una carga emocional, una formación, se logra entender que las organizaciones están hechas por “**Seres cambiantes**” (Enfermera Eliana Hurtado, 2016) pueden ambas partes aportar en muchas condiciones desconocidas, porque ven al ser de forma integral, por esta razón la filosofía del AMOR.

- Si estuviera en sus manos crear una Política de Incentivos a nivel Colombia, ¿Qué le aconsejaría a las Organizaciones en Salud frente a los Incentivos en Talento Humano en Salud teniendo en cuenta el Modelo Integral de Atención en Salud actualmente en el País?

Finalmente Hospital Nazareth **aconseja** que las organizaciones deben partir de las necesidades y expectativas de las personas. El tener canales de comunicación abiertos son bases para generar unos incentivos innovadores y estratégicos. La COMUNICACIÓN es la mejor herramienta para generar excelentes incentivos “Saber en qué estamos, que puedo hacer y en que puedo aportar” eso es importante. Las Organizaciones deben estar alienadas con el SER y las necesidades de cada uno de ellos, ya que esto es lo que da el RECONOCIMIENTO del profesional en las diferentes áreas de servicio. Esta es la calve del éxito



1.5. EXPERIENCIA E.S.E. HOSPITAL DE EL TAMBO CAUCA

La ESE Hospital del tambo dentro de su Misión tiene *“Brindar a los usuarios la mejor atención en salud de baja complejidad, con servicios **humanizados** y en mejoramiento continuo, contribuyendo con su bienestar y la calidad de vida”* (CAUCA, 2016)

- El Dr. Edgar Villa Gerente de la ESE, explica que uno de sus mayores incentivos y que en parte ha motivado al gran desarrollo de la estrategia y el funcionamiento dentro del Hospital es el Talento Humano que lo acompaña dentro de su gerencia. Enmarca solo cinco (5) Incentivos Laborales que para ellos, ha sido de gran impacto y son:

INCENTIVOS:

1. **La continuidad Laboral:** Todo lo que ha nacido en el Hospital ha sido creado teniendo en cuenta la comunidad y el Talento Humano de la Organización. Como Hospital se comprometieron a seguir dando estabilidad laboral siempre y cuando sea retribuido por el profesional cumpliendo con los requisitos que tiene la ESE. El Gerente explica que es muy difícil conseguir una contratación estable con el estado y por consiguiente vinculan a través de planta que es muy poco el personal o contratan a través de intermediarios como cooperativas o sindicatos que están muy bien regulados. Por lo anterior el primer paso y compromiso fue dar continuidad laboral dando motivación a las personas y ofreciendo un alivio para la sociedad, teniendo en cuenta que la tasa de desempleo a través del municipio del cauca y de muchos departamentos del país es difícil.
2. **Poder de decisión y autonomía profesional:** El hospital lo maneja a través de una estrategia de direccionamiento que se llama el BALANCED SCORECARD divide al hospital en unas UAN y UEN **Unidades de Apoyo** al negocio (UAN) y unas **Unidades Estratégicas** al negocio (UEN), cada área tiene un jefe con autonomía. El Gerente explica que esta herramienta de gestión ha sido excelente para el Hospital ya que mide los esfuerzos individuales y colectivos de su organización. Explica que las UAN no producen dinero Ejemplo de ello son: Administración, y tesorería y las UEN son: Urgencias, Hospitalización, y Laboratorios. Cada área tiene un jefe y como característica principal debe destacar un liderazgo y delegación de funciones; esto genera autonomía en el profesional. Posterior a ello cada área debe construir su proceso, misión, visión construyéndola desde el direccionamiento del Hospital y permitiendo así que todos sean partícipes de los procesos llevándolos a un mejoramiento continuo e incluso haciéndolo como una competencia sana destacándose siempre como los mejores dentro de estos procesos ¿esto que ha permitido? un gran desarrollo en todas las áreas del hospital.

Ese proceso también es evaluable, la misma herramienta permite recoger la información de productividad de cada uno de los funcionarios del hospital puesto que los trabajadores tienen un código cargable mes a mes, lo que permite ver los resultados de las personas que mejor produjeron y los que más actividades hicieron y lo que se hace la ESE, es realizar un cuadro de honor al mejor trabajador del mes, estimulándolo con permisos, detalles u otros.

3. **Reconocimiento de Labor:** En el caso exclusivo del hospital del Tambo se tiene un proceso de selección de **personal comunitario** a través de las juntas de acción comunal y del sector rural haciendo el proceso de selección del personal, lo que permite que sean las mismas comunidades las que escogen los

funcionarios o trabajadores institucionales que también son líderes en la comunidad. Esto permite gozar de un **reconocimiento** como un premio a su labor de liderazgo en la comunidad.

4. Negociación interinstitucional: La negociación ha sido una herramienta de escucha que tiene el Hospital además de la observación de resultados a través del *Balanced Scorecard*, que permite que dentro del personal se tengan rotaciones continuas evaluándose por el contrario la producción del profesional. Esto ha sido un incentivo con un factor de estímulo bastante importante para los profesionales porque son ellos mismos quien evalúan su trabajo y le dan continuidad a su labor. Ejemplo: “¿quién carga esta herramienta? El funcionario, ¿quién se evalúa? el funcionario, ¿quién decide si se va o no por voluntad propia? El funcionario” (Gerente, 2016) Finalmente es una herramienta que reconoce que ningún otro nivel jerárquico tenga que imponer una decisión y que no se tomen decisiones personales si no que sea el mismo funcionario quien decida las actividades que ha ejecutado y como las ha realizado.

5. Incentivo Económico: El pago remunerado; si bien es cierto las ESE tienen un presupuesto establecido, el Hospital siempre ha hecho un esfuerzo por pagarle lo justo al profesional. Se paga de acuerdo al territorio en el departamento del Cauca. La ESE es una de las instituciones que más paga y se encuentran a nivel superior lo que permite que el trabajador se compare con otras ESE no desertando fácilmente del Hospital. Gerencia manifiesta: *“Es así que a un médico le estamos pagando cinco millones y un incentivo por estar en la zona extramural de un millón más es decir seis millones de pesos, al odontólogo que este en el sector urbano se le pagan tres millones y medio y al odontólogo que este en el sector rural quinientos mil pesos más de acuerdo a su nivelación.”* (Gerente, 2016).

- ¿Cree usted que su estrategia anteriormente descrita es un instrumento fuerte para articular estos procesos de Formación, Ejercicio y Desempeño hacia las necesidades de Salud actualmente?

Frente a la estrategias anteriormente mencionadas el gerente está convencido que definitivamente son un fuerte para articular los procesos de formación, Ejercicio y desempeño hacia las necesidades de salud. Se describe textualmente lo siguiente:

“Creo totalmente eso, incluso en la experiencia que se tiene el hospital del Tambo producía al mes de diciembre lo que nosotros hoy producimos hasta abril y es con el mismo personal, sí se revisa en cuatro meses se está haciendo la misma labor que se hacía antes hasta 12 meses, esto lo dice todo. Un ejemplo de ello es que: hacíamos 34 mil consultas médicas anteriormente, en este momento estamos alrededor de 100 mil consultas médicas al año, las actividades de auxiliares de enfermería permitieron tener una facturación importante y con base a esto nos permite presentar el proyecto de formalización laboral porque tenemos la capacidad para hacerlo. Te respondo con ese ejercicio que tú lo puedes ver a través del hospital vs. **Producción**” (Gerente, 2016)

- ¿Cree usted que es necesario cambiar el paradigma cultural que se tiene a nivel de Talento Humano en Salud con respecto a los “INCENTIVOS CON REMUNERACIÓN ECONÓMICA”? De ser afirmativo, especifique la estrategia que usted ha utilizado en su entidad para otorgar incentivos NO financieros y que han impactado en su organización

Definitivamente se debe cambiar el paradigma cultural de incentivo económico, en el caso del Hospital de Tambo el solo hecho de ser Justo con el pago de acuerdo a la realidad que se tiene en cada una de las ESE ha cambiado el desarrollo del Hospital y la atención al usuario. El gerente expone que definitivamente el incentivo que más le apuesta el trabajador es al **Reconocimiento de su capacidad laboral**, intelectual, y de

opinión para el aporte del desarrollo de la institución, sí bien, el trabajador se siente que es importante para la institución, el (ella) va ser un mejor estímulo que sí se le aumenta un porcentaje de su dinero.

- Se tiene tres procesos establecidos de la siguiente manera:
 - **Humanización:** Se tiene como el proceso de desaprender las cosas e intentar aprender de nuevo. Debido a que el Hospital cuenta con Talento Humano de mucha experiencia ha sido difícil el proceso de desarraigar costumbres aprendidas, por esta razón se realizaron capacitaciones, concientización y ejercicios que aún se han venido implementando para que la comunidad se sienta a gusto con el servicio prestado.
 - **Calidad:** Fue otro proceso que se entró a mejorar desde la ESE, por esta razón se midió con la estrategia “BALANCED SCORECARD” Midiéndolo a través de resultados de Talento Humano.
 - **Resolutividad:** Una vez se reconoció de parte del talento Humano de la institución los dos procesos como la humanización y la calidad, la Resolutividad avanzó dentro del Hospital. Ejemplo: *“De las 32 auxiliares tenemos 2 que no hemos podido superar, y de las 1500 quejas que se teníamos al año se redujeron más o menos a 150 -140 de las cuales 70 son felicitaciones”.* (Gerente, 2016)
- Finalmente queremos conocer y que usted nos cuente ¿Cuál ha sido su herramienta principal a nivel de su organización?

El primer impacto que presento la estrategia utilizada fue a **nivel financiero** porque se “estaba haciendo el doble con el mismo personal” debido a esto el Hospital desplegó bastantes estrategias. Otro de los impactos se vio reflejado en el **reconocimiento del personal** a nivel de la comunidad lo que hace que el servicio sea más fácil y humanizado. Y el tercer impacto es que se ha potencializado la institución tanto a nivel municipal, departamental y nacional con base en el talento humano lo que ha permitido acceder a muchos recursos y además reconocer que es por ellos que el Hospital ha crecido y mejorado en todo su desarrollo.

- Como se evaluó toda esta estrategia:
 - A través de la herramienta gerencial estratégica de procesos llamada “BALANCED SCORECARD” que evalúa el Proceso de Talento Humano y su desempeño laboral.
 - Reconocimiento por resultados **ejemplo:** “Se hace un reconocimiento a nuestra auxiliar responsable del programa gestantes que recoge a una gestante y lo hace en caballo, carro a pie como sea, ella cumple entonces su capacidad de entrega no se puede medir en la herramienta pero se hace el reconocimiento a Sonia y se pone como modelo en las reuniones cuando va el viceministro; ella es el modelo, y así es en cada área para nosotros esa parte ha sido muy importante y no es una cosa de que estemos improvisando si no es una cosa que le hemos trabajado no es que porque ella lo hace si no que nos hemos puesto la meta de entregar ese reconocimiento a la gente que hace este proceso”. (Gerente, 2016)
- Si estuviera en sus manos crear una Política de Incentivos a nivel Colombia, ¿Qué le aconsejaría a las Organizaciones en Salud frente a los Incentivos en Talento Humano en Salud teniendo en cuenta el Modelo Integral de Atención en Salud actualmente en el País?

Finalmente Hospital de Tambo Cauca aconseja a las instituciones generar un **proceso constante de capacitación** en Talento Humano porque son ellos precisamente los que hacen crecer una institución. Las herramientas de evaluación deben ser estrictas y no se deben medir por el jefe directo sino por lo que cada persona hace por su institución. **La formación continua** también es importante para que un Talento Humano pueda crecer dentro de la misma Institución y brindar los espacios y tiempos necesarios para la formación del mismo.

Nota: El Hospital de tambo cuenta en su experiencia que no solo el personal interno es quien trabaja para el hospital. El Hospital cuenta con **“los referentes de salud”** que son personas que ese encarga de remitir personas especialmente rurales para los servicios que ofrece directamente el Hospital. Lo más valioso de estas personas es que prestan un servicio **voluntario** algo que no pasa en ninguna institución, es por ellos que hemos tenido crecimientos en los servicios de Salud y son de cierta manera quienes también brindan apoyo fuera en la comunidad sin asistencia hospitalaria para los mismos pacientes y esto genera un reconocimiento mayor, saber que “trabajan gratis” hace que se preste en el Cuaca un servicio más humanizado y agradecido.



1.6. EXPERIENCIA INSTITUTO NACIONAL DE DERMATOLOGÍA FEDERICO LLERAS ACOSTA

El Instituto Federico Lleras Acosta tiene como Misión *“Brindar, con **calidad humana** y seguridad, servicios especializados en dermatología. Realizar formación, educación e investigación en las áreas de su competencia. Asesorar al Gobierno Nacional en la planeación y ejecución de estrategias para la promoción de la salud, la prevención y el control de las patologías cutáneas, en el marco de la responsabilidad social. (Revisada Marzo 2015)”*. (ACOSTA, 2016)

El Instituto quiso compartir su experiencia de Incentivos desde el área de Bienestar ya que ellos consideran que desde allí se aplican los incentivos para los profesionales del área de la salud.

Personal: Entre planta y contrato 160 aproximadamente, 69 personas de planta y de contrato es variable En total es un Talento Humano de **200** personas aproximadamente contando con terceros.

INCENTIVOS:

- 1- **Involucrar Núcleo Familiar:** Mencionan que el incentivo más fuerte dentro de esta estrategia son las **Caminatas Ecológicas** ya que no solo involucran al profesional sino también a su núcleo familiar lo que permite que el individuo preste una mejor calidad en su servicio. La ESE Federico manifiesta que si el profesional “Está Bien” dentro de su núcleo familiar, es un profesional más concentrado y proactivo en sus tareas dentro de la Organización.

Presentan diferentes actividades como:

- Yoga
 - Tenis de mesa
 - Clases de Zumba
 - Celebración de cumpleaños.
 - Misas mensuales.
- ¿Cree usted que su estrategia anteriormente descrita es un instrumento fuerte para articular estos procesos de Formación, Ejercicio y Desempeño hacia las necesidades de Salud actualmente?

Con respecto a la estrategia utilizada el Instituto refiere que la articulación de los procesos de Formación, Ejercicio y Desempeño va muy de la mano con la participación que tiene el individuo en su entorno familiar. Sí, este se encuentra unido a ella se puede evidenciar mayor productividad en el Talento Humano cohesionando los términos de Formación, Ejercicio y Desempeño. La **FAMILIA LLERAS** es un programa que la Institución implementa para llegar de diferentes formas a la persona y su núcleo familiar en actividades extra-lúdicas que fortalecen la motivación del ser humano y esto se ve reflejado en el **trabajo en equipo** que va dentro del Desempeño que practica el profesional en la Institución como también en el servicio prestado que se mide a través de las encuestas de satisfacción que entregan los usuarios mes a mes.

- ¿Cree usted que es necesario cambiar el paradigma cultural que se tiene a nivel de Talento Humano en Salud con respecto a los “INCENTIVOS CON REMUNERACIÓN ECONÓMICA”? De ser afirmativo, especifique la estrategia que usted ha utilizado en su entidad para otorgar incentivos NO financieros y que han impactado en su organización.

La Institución Federico Lleras está de acuerdo en que es necesario cambiar el paradigma cultural de INCENTIVO CON REMUNERACIÓN, ya que ellos como ESE han hecho parte de esta estrategia y es precisamente el cambiar el modelo de incentivo frente al término = \$ dinero. En gran parte este cambio se debe a que se ha remunerado al profesional con incentivos no financieros como SPA, BONOS, CINE FAMILIAR y otras actividades de relajación. Por ejemplo: *“Los servicios prestados y ofertados en la farmacia son más económicos y tienen un descuento especial para las personas que trabajan dentro de la Institución ya que esto ayuda a la imagen que debe prestar el Instituto frente a los “cuidados de la piel”* es precisamente un incentivo desde el propósito de la organización ayudar a que su mismo personal implemente autocuidados en ellos, siendo ejemplo número 1 para los pacientes atendidos allí. El Cine o teatro cultural también es una estrategia que no necesariamente debe ser remunerada y permite a la vez un espacio de recreación a nivel familiar.

- De acuerdo a todas las estadísticas, encuestas e investigaciones acerca de los incentivos de Talento Humano en Salud y dentro de ellos la política en Recursos Humanos en Salud en Latinoamérica y del caribe que refieren que lo que se persigue con un esquema de incentivos es RESOLUTIVIDAD, CALIDAD y HUMANIZACIÓN. ¿Cuál cree usted de estas características que su organización practica y que ha servido para la implementación de su estrategia a nivel de Organización?

HUMANIZACIÓN, es para la ESE la característica que persigue la Institución Federico Lleras con su estrategia, ya que desde las diferentes metodologías y actividades con el núcleo familiar se persigue un servicio más humanizado. Además la Institución realiza capacitaciones continuas siempre enfocadas y personalizadas que intervienen el ser como persona, familia y profesional. Por otro lado se agrega a la experiencia que CALIDAD y RESOLUTIVIDAD también van de la mano, cabe resaltar que la ESE es una empresa acreditada y certificada que hace que el estándar sea más exigente para ellos como institución lo que hace que el Talento Humano sea aún mucho más exigente en la calidad que presta en su servicio.

- **Evaluación de la estrategia:** Existe una encuesta de atención al usuario para el cliente externo donde el cliente expresa como “se sintió en la atención de esa consulta”, por otro lado hay un buzón de felicitaciones y manifestaciones donde el cliente expresa con nombre propio el profesional que se merece la felicitación.
- Si estuviera en sus manos crear una Política de Incentivos a nivel Colombia, ¿Qué le aconsejaría a las Organizaciones en Salud frente a los Incentivos en Talento Humano en Salud teniendo en cuenta el Modelo Integral de Atención en Salud actualmente en el País?

Desde la experiencia Federico Lleras aportan que por las cohibiciones de la norma de acuerdo al tipo de contratación, ellos agregarían el tema de que los contratistas participaran de los beneficios de todos estos incentivos porque desde la norma los exime de la participación y solo está involucrado el personal de planta, lo que hace que haya discriminación de participación generando mal clima organizacional ya que sí se habla de servicios más humanizados pues la Familia Lleras carga la responsabilidad del “SER” como tal y no por partes desiguales.



2.

ANEXO A: Formato Entrevista

Buenos días (tardes o Noches) hoy nos encontramos con _____ Profesión _____ Cargo _____ Agradecemos de ante mano haber aceptado la invitación a la Dirección de talento Humano con el ánimo de participar en esta entrevista enfocada hacia los “Incentivos de Talento Humano en Salud de su organización”

INTRODUCCIÓN:

Haciendo una breve introducción al tema podemos definir que la palabra “INCENTIVO” según lo cita el Diccionario de la Real Academia *Es el estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.*

De acuerdo a los tipos de Incentivos que se han implementado a nivel del Talento Humano en Salud se ha observado que: **Formación Continua** (Proceso permanente de aprendizaje para obtener niveles de desempeño cada vez más altos) **Acceso a formación Superior** (reconocimientos por el buen desempeño con Estudios superiores) **Autonomía Profesional:** (Garantía de que el profesional de salud pueda emitir con toda libertad su opinión profesional con respecto a la atención y tratamiento de sus pacientes con calidad, aplicando las normas, principios, y valores que regulan el ejercicio de su profesión) **Condiciones Laborales** (Entendiéndose como las condiciones y ambientes en los que se desempeña el profesional de la Salud) **y otros....** han generado grandes impactos en las Organizaciones de Salud a nivel mundial generando sistemas **más humanizados** y ha generado grandes resultados en términos de logros en Salud de la población...Es decir un mejor servicio

Por lo anterior.....

1. ¿MencioneCuál es el tipo de Incentivos que mayor ha tenido fuerza dentro de su Organización y porque?
.....

Teniendo en cuenta el objetivo de la política en Talento Humano en Salud que se centra en establecer estrategias y líneas de acción para articular los procesos de formación, ejercicio y desempeño del Talento Humano en Salud en torno a las necesidades de salud....

2. ¿Cree usted que su estrategia anteriormente descrita es un instrumento fuerte para articular estos procesos de Formación, Ejercicio y Desempeño hacia las necesidades de Salud actualmente?
3. ¿Cree usted que es necesario cambiar el paradigma cultural que se tiene a nivel de Talento Humano en Salud con respecto a los “INCENTIVOS CON REMUNERACIÓN ECONÓMICA”? De ser afirmativo, especifique la estrategia que usted ha utilizado en su entidad para otorgar incentivos NO financieros y que han impactado en su organización

De acuerdo a todas las estadísticas, encuestas e investigaciones acerca de los incentivos de Talento Humano en Salud y dentro de ellos la política en Recursos Humanos en Salud en Latinoamérica y del caribe que refieren que lo que se persigue con un esquema de incentivos es RESOLUTIVIDAD, CALIDAD y HUMANIZACIÓN.

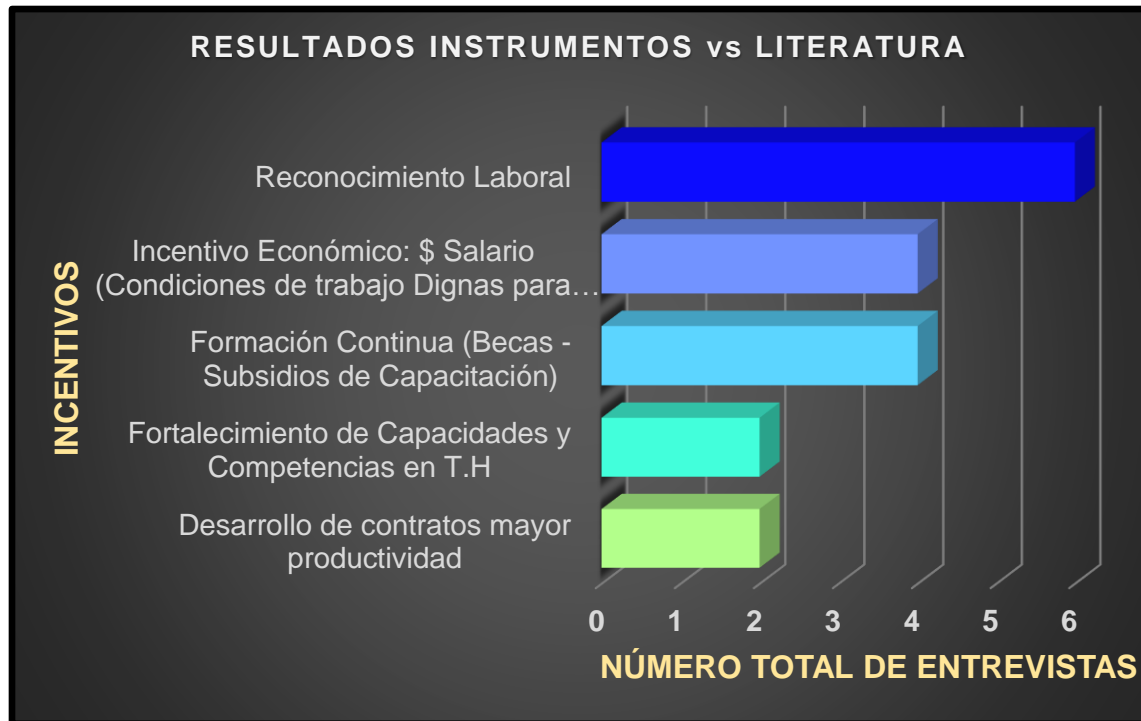
4. ¿Cuál cree usted de estas características que su organización practica y que ha servido para la implementación de su estrategia a nivel de Organización?

5. Finalmente queremos conocer y que usted nos cuente ¿Cuál ha sido su herramienta principal a nivel de su organización?
- 5.1 De la estrategia que usted menciona anteriormente podría explicar ¿Qué Impacto tuvo a nivel Organizacional?
- 5.2 Puede usted explicar ¿Cómo se evaluó su estrategia?.. ¿Utilizo algún modelo en especial?
- 5.3 Finalmente como fue el desarrollo de esta estrategia
6. ¿Le gustaría a usted compartir y divulgar su estrategia a las demás entidades que NO han implementado prácticas en su proceso para mejorar los incentivos en el personal de Talento Humano en Salud? De ser afirmativa su respuesta... ¿Compartiría con el Ministerio De Salud el desarrollo de su Estrategia?
7. Si estuviera en sus manos crear una Política de Incentivos a nivel Colombia, ¿Qué le aconsejaría a las Organizaciones en Salud frente a los Incentivos en Talento Humano en Salud teniendo en cuenta el Modelo Integral de Atención en Salud actualmente en el País?

Conclusión: La dirección de Talento Humano en Salud del Ministerio de Salud agradece sus opiniones y el compartir su experiencia con nosotros ya que es una oportunidad que dará visiones a las demás organizaciones que aún no han implementado estrategias con respecto a los incentivos en Salud y estaremos seguros de que sus experiencias servirán de apoyo para generar esta cultura en las organizaciones de Salud a nivel del país.

3.RESULTADOS ENTREVISTAS:

3.1. INCENTIVOS CON MAYOR FUERZA A NIVEL ORGANIZACIONAL:



De acuerdo a los resultados arrojados en las diferentes entrevistas realizadas a nivel Institucional tanto del sector Privado como Público, se concluye que los incentivos son una herramienta útil y eficaz para generar en el Talento Humano mayor nivel de compromiso y sentido de pertenencia, un impacto directo en la calidad del servicio.

- ✓ El **Reconocimiento Laboral** es sin duda uno de los incentivos que más toma importancia a nivel de las Organizaciones entrevistadas, impactando con los instrumentos utilizados en el año 2015 por la Dirección de Desarrollo de Talento Humano del Ministerio de Salud. Al preguntar a 44 profesionales de diferentes entidades Públicas y Privadas cuales son los factores que ha tenido impacto sobre su motivación, dan cuenta del Reconocimiento de su experiencia siendo un incentivo que puntúa con mayor peso para dar un sentido de pertenencia y compromiso hacia la Institución lo que hace generar una huella a nivel de la calidad del servicio.

De acuerdo a la revisión Bibliográfica el *Reconocimiento Laboral* es contemplado como uno de los Incentivos más importantes a nivel de la gestión de cualquier empresa e inclusive se encuentra como un incentivo *No Financiero* precisamente por no perjudicar y/o afectar el presupuesto de la organización. Explican que el Reconocimiento debe ser especial para el Talento Humano registrando los objetivos conseguidos y haciéndolo parte de un entorno de trabajo saludable.

✓ Incentivo Económico (Salario \$ y Condiciones de trabajo dignas):

El segundo Incentivo con fuerza y que genera un impacto a nivel de los incentivos para el Talento Humano de una Organización se encuentra relacionado con el salario contratado. La mayoría de profesionales coinciden que su labor y desempeño debe ser retribuida con un salario digno y honesto a su labor. El sistema de Salud en Argentina por ejemplo cuenta como la remuneración de incentivos a través del salario como un incentivo económico que ayuda de alguna manera a la retención de su personal. Sin embargo en Colombia y en muchos sectores del mundo en el sector se aprecia una constante en materia de bajos salarios y en contribución a este factor además de:

- Pesadas cargas de trabajo
- Falta de autonomía
- Supervisión y apoyo deficientes
- Prolongados horarios de trabajo
- Lugares de trabajo inseguros
- Estructuras de carrera profesional inadecuadas
- Escasa remuneración
- Suministros, instrumentos e información insuficientes

Factores que desincentivan al Talento Humano y actúan de forma negativa tanto para el profesional como para la Institución tales como:

- Falta de motivación y compromiso del talento humano en salud
- Insuficientes niveles de calidad en el servicio y en consecuencia, insatisfacción de usuarios y de los mismos profesionales de la salud;
- Falta de Resolutividad del talento humano en salud con respecto a las necesidades de la población;
- Rompimiento entre la oferta y demanda del talento humano en salud en los escenarios laboral, académico y servicios.
- Ausencia e inequidad del personal de salud en diferentes regiones, de acuerdo con grados de complejidad y necesidades.

Otras fuentes bibliográficas a nivel Colombia, menciona que uno de los elementos más importantes para obtener un buen funcionamiento de un sistema de salud, es una adecuada gestión del Talento Humano permitiendo que los trabajadores de la salud tengan condiciones laborales dignas y satisfactorias ya que es a través de los trabajadores de la salud que se cumplen los objetivos y políticas nacionales, regionales y locales de salud para obtener calidad y oportunidad en el servicio. Sin embargo, desafortunadamente las condiciones laborales están atadas a la situación financiera de las instituciones del sector, las cuales deben acudir a la reestructuración administrativa para afrontar la crisis financiera, lo que implica:

- Recorte de personal.
- Disminución de salarios
- Limitación de incentivos y posibilidades de capacitación.
- Reducción del tiempo de contratación.
- Vinculación de personas con perfiles inferiores a los requeridos.

Lo que ocasiona una fatiga de parte del profesional contratado que no genera buenos resultados para el Sistema de Salud de una Organización. Pero viceversa de ello cuando las condiciones laborales son las adecuadas se crea una buena motivación en el personal que hace que exista un actuar justo y un buen clima laboral. Estas circunstancias

favorecen el **compromiso**, el **sentido de pertenencia** y **desempeño**, y los mejores resultados de los procesos de atención.

- ✓ **Formación Continua:** Es el tercer Incentivo dentro de la lista de las Organizaciones entrevistadas, de 6 Instituciones 4 de ellas, respondieron que la formación continua es uno de los incentivos que es efectivo dentro de la motivación del personal. A pesar de ser un incentivo soportado dentro del ingreso mínimo según la normatividad Colombiana del presupuesto anual que se asigna a los Hospitales el Estado, se ha comprobado a través de este pequeño porcentaje de entrevistas que la *Formación continua* juega un papel importante para garantizar la gestión Institucional y los procesos de administración del Talento Humano contribuyendo a bienestar social y del desempeño eficiente y eficaz de los empleados, además de evidenciar dentro de las herramientas evaluadas por cada Institución que es el Incentivo más valorado por los profesionales ya que retribuye a su formación profesional y se ve remunerado como desempeño productivo de parte del trabajador. La formación continua es el Incentivo con mejor remuneración frente al desempeño puesto que mejora la Resolutividad y se ve retribuida de ambas partes, es decir para la Organización y para el profesional.

En revisión Bibliográfica se concluye que la *formación continua*, garantiza la actualización de los profesionales y la permanente mejora de su cualificación. La Organización se ve muy favorecida con los incentivos de formación continua ya que como ganancia primaria se refleja el compromiso y la gratitud del profesional hacia la Institución, a la vez la Institución se ve beneficiada de la retención del Talento Humano, puesto que el profesional demuestra una mejor labor manifestada en alcanzar sus logros y su motivación al trabajo enfocando sus metas diarias y/o actividades organizacionales hacia un mejor desempeño lo que permite una ganancia retribuida en partes iguales.

- ✓ **Fortalecimiento de Capacidades y Competencias:** De 6 Instituciones entrevistadas solo dos de ellas como el Hospital mayor de Méderi (Entidad pública) y EPS Sanitas (Entidad privada) dedican programas desde la Gestión del Talento Humano enfocados en fortalecer las capacidades de su personal y las Competencias requeridas entorno a las necesidades de sus clientes. Para estas Instituciones es importante brindar a sus colaboradores mejorar el desempeño dentro de las actividades ejecutadas diariamente.

La literatura sustenta que: *"contar con los trabajadores adecuados, con las competencias adecuadas, en el lugar adecuado, haciendo las cosas adecuadas!"* (World Health Organization, 2006). Permite el fortalecimiento de las brechas existentes a nivel Salud.

Los incentivos no solo van encaminados a satisfacer la motivación de los profesionales ni mucho menos a incrementar la productividad de una empresa aunque en parte es importante, lo principal de tener un excelente programa de incentivos es contribuir precisamente a la Política Integral De Atención En Salud enfocada a las necesidades territoriales de atención en Salud, en donde muchas veces se ve afectada por un entrenamiento inadecuado del personal e igualmente por falta de recursos en las Instituciones que crean barreras de atención; pero es precisamente por esta razón que no se puede generar una política de Incentivos generalizada ya que las necesidades de cada población y sector tiene diferencia de recursos, presupuestos, necesidades sectoriales importantes y modelos familiares y comunitarios enfocados a las necesidades reales de cada población.

- ✓ **Desarrollo de Contratos:** Finalmente como un último lugar pero también importante con respecto a las Organizaciones objeto entrevistadas se encuentra la contratación laboral y que ha contribuido de cierta manera a una mayor productividad sobre todo en los Hospitales del Estado.

El desarrollo de contratos formales es el logro más efectivo para una Organización de Salud con un impacto generalmente demandante ya que los gerentes de las ESE entrevistadas coinciden en que los profesionales trabajan con mayor motivación y mejor sentido de pertenencia hacia su Institución.

Los instrumentos planteados en el 2015 también exponen por parte de los profesionales que el incentivo que genera impacto para ellos son los “contratos a término indefinido”. La literatura expone que la remuneración de incentivos económicos debe estar reflejado en gran parte a buenos contratos que puedan atar de alguna manera al profesional a la Institución y/o organización incentivando una mayor productividad y entrega de servicios de mejor calidad. Pero no solo los contratos se ven reflejados con buenos salarios en cuestión de remuneración sino que estos contratos sean flexibles en jornadas laborales y puedan garantizar también efectividad en el tiempo laborado.

Si bien, dentro de la Política Integral de Atención en Salud hay un factor principal que debatir – Incentivos en talento Humano en Salud-, la temática en general es una problemática global debido a las barreras administrativas y la crisis que enfrenta Colombia para generar sistemas de contratación que no permiten tener un procedimiento eficaz para esto, las tasas de desempleo por las que atraviesa el país son un factor importante para que las organizaciones de salud opten por otras medidas de aseguramiento como lo son: Vinculación estatal, contratación por cooperativas, y contratos temporales, que fragmentan las garantías y prestaciones para generar una estabilidad laboral para el empleado. Se ha demostrado a nivel de la literatura en diferentes fuentes de gestión del Talento Humano que las estrategias aplicadas a los incentivos deben basarse en:

- Generar ambientes de trabajo saludables que propicien el compromiso con la misión institucional de garantizar la prestación de servicios de salud de calidad para la población.
- Promover planificaciones nacionales e internacionales para evitar migraciones del Talento Humano en Salud.
- Definición de políticas fuertes enfocadas a adaptar los campos laborales a los cambios previstos en los sistemas de salud.
- Buscar equidad en los servicios de salud contratando las personas idóneas para cada uno de los cargos ejecutados contribuyendo así a las necesidades y perfil epidemiológico de la población.
- Crear mecanismos de cooperación entre las instituciones educativas y de servicios de salud para formar y entregar a la sociedad profesionales sensibles y calificados.


Las adecuadas gestiones en los servicios de salud están constituidas por el Talento Humano en su gran parte y es precisamente por ello que se deben mejorar las condiciones para los trabajadores debido a que el servicio está directamente relacionado con la motivación del personal.

No se puede modelar una política de incentivos debido a que las entidades sean privadas y/o públicas tienen características diferentes que no permiten la estandarización de un lineamiento específico para realizar un plan de Incentivos; es por ello que el Ministerio de la protección social en base a todo el seguimiento efectuado, instrumentos evaluados y entrevistas realizadas ejecutó una propuesta de los incentivos mostrando los resultados obtenidos de los instrumentos de evaluación que han logrado eficacia dentro de los servicios de salud, esto permitirá que las Instituciones prestadoras de Salud adecuen una estrategia específica optimizando sus recursos y ampliando la calidad de los servicios.

Los incentivos sean financieros o no financieros son la base para que el personal preste un servicio con Humanización, Resolutividad y calidad esto quedó demostrado en este estudio realizado tanto a las instituciones como a los profesionales de salud. Los profesionales de la salud coinciden en que los elementos que inciden con mayor fuerza en su nivel de motivación es: Entrenamiento y Desarrollo Profesional seguido de un esquema de supervisión y acompañamiento, reconocimiento profesional, y el tener en cuenta la formación académica con la remuneración salarial. Se evidencia en el Talento Humano una motivación mayor para su desempeño, un sistema de formación continua que les permita mejorar su competencia tanto en un contexto observable, como en el saber ser, y saber hacer, competencias que se alinean con el desempeño individual y los propósitos de la Organización.

Según Irigoien y Vargas definen competencia “Una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos” esas capacidades o competencias se configuran mediante la conjunción sistémica de conocimientos, destrezas, aptitudes y actitudes que expresan valores personales y sociales; también referidos en la Ley 1164 de 2007. Las capacitaciones permiten fortalecer en el personal de salud las competencias para la promoción de la salud y el desarrollo de procesos de trabajo más sostenibles en la comunidad, impulsando una gestión concertada y participativa.

Está argumentado en la literatura que las reformas a los sistemas de salud generaron impacto en el Talento Humano. Un estudio en Canadá reportó mayor carga de trabajo e insatisfacción laboral ligada a las reformas realizadas y en otros países se reportó por ejemplo: Falta de capacidad de gestión y desempeño de hospitales, escasez de personal y de recursos para trabajar, falta de autonomía, burocracia y los rápidos cambios tecnológicos. Esto implica desafíos para los incentivos en Talento Humano en salud entre ellos el cambio de contratación del personal rechazando las modalidades tercerizadas que hacen que el personal recurra al pluriempleo disminuyendo así su desempeño y capacidad para responder a la demanda de un servicio, aumentar la formación continua en las entidades de Salud debería estar incluidas dentro del presupuesto anual de cada Institución y planificación de estrategias sustentada en acuerdos institucionales que mejoren los objetivos y contribuyan a metas más aterrizadas hacia el Talento Humano. Las condiciones laborales son las que mayormente repercuten en el personal, la actual contratación conlleva a inestabilidad laboral relacionada directamente con la rotación repetida del personal. Se concluye que el salario, el reconocimiento y el ambiente laboral fueron ubicados como los aspectos que más motivan a los profesionales; empatando con los resultados obtenidos por medio de este estudio puesto que el Reconocimiento laboral la mayoría de las organizaciones lo enmarcan como primer incentivo para la satisfacción de sus personal.



CONOZCA LOS AUDIOS
DE LAS
ORGANIZACIONES
ENTREVISTADAS
DANDO CLIC EN CADA
UNA DE LAS
EXPERIENCIAS